



*Piano Industriale Società in House*

*Programmazione 2019-2021*

## Sommario

1. Premessa.....	4
1.1. Obiettivi del piano industriale.....	4
1.2. Requisiti del piano industriale.....	5
1.3. Approccio metodologico e contenuti del Piano .....	6
2. Contesto di riferimento.....	6
2.1. Descrizione della Società .....	6
2.2. Attività produttive svolte dalla società .....	7
2.2.1. Gestione e manutenzione delle reti illuminazione pubblica e semaforica .....	8
2.2.2. Gestione e manutenzione degli impianti elettrici e degli apparecchi di illuminazione degli edifici di proprietà comunale.....	8
2.2.3. Gestione della rete gas di Pescara.....	9
2.2.4. Funzione di coordinamento per l'affidamento del servizio di distribuzione del gas naturale in ambito provinciale. ....	9
2.2.5. Attività di programmazione ed attuazione degli investimenti .....	10
3. Obiettivi e principali leve strategiche .....	11
3.1. Obiettivi della Società .....	11
3.2. Principali linee strategiche.....	12
3.2.1. Nuovo modello di gestione integrata dell'energia.....	12
3.2.2. Attività di Manutenzione degli impianti.....	13
3.2.3. E-government .....	13
3.2.4. Gestione relazioni con il cittadino e brand identity.....	14
3.2.5. Valutazione di acquisizione di ulteriori attività.....	14
4. Modello organizzativo .....	15
4.1. Criteri ispiratori del nuovo assetto organizzativo.....	15
4.2. Organigramma e dimensionamento.....	16
5. Piano del fabbisogno del personale.....	22

5.1. Descrizione dell'organico attuale.....	22
5.2. Programmazione delle Risorse Umane.....	24
5.3. Cessazioni previste nel triennio 2019-2021 .....	25
5.4. Verifiche del dimensionamento del personale.....	25
5.5. Compatibilità economica finanziaria del piano del fabbisogno del personale ....	26
6. Piano economico finanziario e degli investimenti.....	27
6.1. Ricavi di gestione operativa.....	27
6.2. Costi di gestione operativa.....	28
6.3. Piano degli investimenti.....	28
6.4. Implementazione del programma degli investimenti .....	29
6.4.1. Investimenti nel ramo gas.....	29
6.4.2. Investimenti nel settore della pubblica illuminazione.....	30
6.4.3. Quadro riassuntivo degli investimenti .....	31

## 1. Premessa

### 1.1. Obiettivi del piano industriale

Il presente piano industriale è finalizzato alla creazione di un modello organizzativo innovativo in grado di **programmare e implementare** un efficiente sistema di gestione energetica e manutentiva del patrimonio immobiliare dell'Ente Comunale, al fine di conseguire sia un miglioramento della qualità dei servizi, sia una riduzione dei costi per consumi di energia, con l'ulteriore obiettivo di una graduale riqualificazione funzionale del patrimonio immobiliare in un'ottica di miglioramento nella sicurezza e di compatibilità ambientale.

La Società Pescara Energia, secondo questa visione e delle sfide a breve e medio termine, necessita di una **RIORGANIZZAZIONE STRUTTURALE**, indispensabile per gestire ed erogare servizi con un'alta efficienza energetica, attraverso la realizzazione di nuovi investimenti, di interventi di razionalizzazione e riduzione dei consumi.

Il piano che si propone/presenta, inoltre, è stato sviluppato in assoluta coerenza con le linee programmatiche indicate nel DUP 2019-2021 approvato con Delibera di Consiglio Comunale n. 16 del 31 gennaio 2019 e con il Bilancio di Previsione 2019 - 2021 dell'Ente Comunale, altresì, è simmetrico alle linee programmatiche di mandato del Sindaco Avv. Carlo Masci, approvate con Deliberazione del Consiglio Comunale n. 90 del 01.07.2019.

I servizi che la Società potrà/dovrà assicurare, all'esito procedimentale e di attuazione del presente Piano, sono così sinteticamente definibili:

- **DIAGNOSI** energetica e individuazione dei possibili interventi;
- **VERIFICA** e adeguamento dei contratti di alimentazione energetica;
- **STUDI** di fattibilità, con analisi tecnico-economica e scelta della soluzione più idonea;
- **PROGETTAZIONE** e realizzazione di nuovi impianti;
- **REALIZZAZIONE** degli interventi, con acquisto delle apparecchiature necessarie, installazione, messa in esercizio e collaudo;
- **MANUTENZIONE** preventiva e correttiva, ordinaria e straordinaria degli impianti;
- **VERIFICA** della rispondenza alla normativa vigente degli impianti e definizione degli interventi per la messa a norma;
- **ESERCIZIO** degli impianti con garanzia della resa ottimale;
- **ACQUISTO** e fornitura di energia per il funzionamento degli impianti;
- **MONITORAGGIO** e verifica delle prestazioni e dei risultati conseguiti;
- **GARANZIA** contrattuale con assunzione dei rischi connessi alla realizzazione e alla gestione degli impianti;
- **PAGAMENTO** dei servizi prestati sulla base dei risultati raggiunti e dei risparmi conseguiti.

Il presente piano, inoltre, senza ingenerare aspettative impossibili ma con senso pratico e di misura, ha l'obiettivo di argomentare, sia le iniziative strategiche che guideranno l'attività della Società in coerenza con il DUP approvato, sia di definire l'implementazione delle scelte operative, organizzative e di sistemi gestionali; non ultimo, di reperimento di tutte le risorse finanziarie, umane, organizzative e tecnologiche necessarie per il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi attesi.

In coerenza con il programma di mandato del Sindaco Masci, il piano contiene all'interno delle linee strategiche una ulteriore implementazione delle attività con **L'ACQUISIZIONE DEI SERVIZI DI MANUTENZIONE E GESTIONE DEGLI IMPIANTI TECNOLOGICI** attualmente espletati dal Comune di Pescara, ovviamente, il tutto sub iudice e da definirsi con un successivo percorso tecnico amministrativo che potrà essere intrapreso qualora l'Amministrazione condividesse l'idea, in una seconda Programmazione 2020-2022.

Quanto in ultimo, se condiviso, sarà oggetto di un separato e dettagliato studio di fattibilità centralizzato sulla valutazione - costi benefici - del servizio di manutenzione e GESTIONE DEGLI IMPIANTI TECNOLOGICI ( es. ascensori, pompe di sollevamento, video sorveglianza ecc ), ATTUALMENTE ESPLETATI DAL COMUNE DI PESCARA, al fine di creare un'unica cabina di regia tecnica/gestionale con un solo centro di costo, un centro tecnologico operativo per tutte le fasi gestionali, moderno e capace di affrontare le sfide dei prossimi anni.

In questa stessa direzione, inoltre, potrà essere valutata l'estensione dei contratti di servizio attualmente in essere e relativi alla rete gas ed alle reti di pubblica illuminazione e semaforici oltre il 31 dicembre 2030, per consentire la possibilità di investimenti negli interventi di efficientamento degli impianti tecnologici.

Resta bene inteso che tutto ciò richiede una costante e forte sinergia tra la Società e la Proprietà, ma, soprattutto che la Società sia da subito riorganizzata almeno con una nuova figura tecnica di alto profilo e la valorizzazione di quelle esistenti, così come previsto dal presente documento.

## 1.2. Requisiti del piano industriale

I requisiti minimi in base ai quali il presente piano industriale è stato redatto sono:

- **Sostenibilità Finanziaria:** è garantita dalla disponibilità e qualità delle fonti di finanziamento da utilizzare per fronteggiare i fabbisogni correlati alla realizzazione degli obiettivi strategici attesi (vedasi in proposito la transazione intercorsa con Pescara Distribuzione s.r.l. per la gestione transitorio, medio tempore, della rete del gas, fino al 2021, comunque, nelle more della gara d'Ambito );
- **Coerenza:** sono stati considerati la coerenza e i nessi causali di tutte le componenti quali, ad esempio, l'attuale modello organizzativo e di gestione delle entrate della Società, il modello organizzativo a tendere, le scelte strategiche e operative, le scelte tecnologiche e applicative, le ipotesi e le previsioni economico-finanziarie e patrimoniali;
- **Realizzabilità:** è stata considerata la realizzabilità delle scelte strategiche in termini di compatibilità delle azioni sotto il profilo temporale e della disponibilità delle risorse (umane, organizzative e tecnologiche) attuali e prospettiche di cui la Società dovrà dotarsi;
- **Attendibilità:** il piano è stato formulato sulla base di ipotesi realistiche, giustificabili e riporta risultati attesi considerati ragionevolmente conseguibili. In particolare, la fondatezza delle ipotesi è stata verificata rispetto alla compatibilità con le variabili più importanti e caratterizzanti le dinamiche del settore operativo di riferimento ed alla confrontabilità con i

risultati storici sia del Comune e dei precedenti/attuali affidatari del servizio di manutenzione sia con altre realtà simili ("benchmarking").

- **Prevedibilità:** le valutazioni e le conseguenti previsioni sono state fatte disponendo di ragionevoli elementi che fanno ritenere elevata la probabilità che le proiezioni dei flussi di riscossione e conseguentemente dei ricavi, dei costi e degli investimenti possano ragionevolmente manifestarsi.

### 1.3. Approccio metodologico e contenuti del Piano

Il piano è basato su elementi qualitativi e quantitativi che non possono essere separati senza pregiudicarne la fondatezza.

Infatti, l'assenza di un'adeguata illustrazione delle strategie renderebbe i risultati economico-finanziari delle semplici estrapolazioni o sommatorie degli andamenti passati, la cui credibilità non è in alcun modo verificabile, se non ex post.

In maniera analoga, la mancanza di previsioni quantitative non permetterebbe di apprezzare opportunamente il piano in sede preventiva.

L'approccio metodologico utilizzato e i relativi contenuti si fondano sui seguenti elementi:

- **Contesto di riferimento attuale:** identifica l'attuale scenario normativo di riferimento, l'analisi critica del precedente modello di business utilizzato e le scelte e le azioni del passato che si sono consolidate nel tempo; L'analisi dei nessi causali fra scelte e risultati è essenziale per individuare le leve gestionali e le relative metriche che avranno maggior impatto sulle performance aziendali previsionali nonché per verificare, anche sotto il profilo quantitativo, la bontà delle strategie ipotizzate.
- **Scelte strategiche:** rappresentano la declinazione dei fattori critici di successo ritenuti fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi della Società. Nel piano le scelte strategiche vengono descritte con un livello di dettaglio tale da esplicitare giustificare l'opportunità e l'esigenza di rinnovamento.
- **Piano economico finanziario e degli investimenti:** il piano industriale si completa con un'analisi degli investimenti e un insieme di prospetti economico e finanziari redatti in piena coerenza con le scelte strategiche definite.

Vengono, inoltre, indicate tutte le ipotesi relative ai principali dati previsionali, ovvero i criteri attraverso cui la nuova società potrà ragionevolmente conseguire gli obiettivi quantitativi definiti.

## 2. Contesto di riferimento

### 2.1. Descrizione della Società

Pescara Energia S.p.A. è stata costituita, con la denominazione di Pescara Gas S.p.A., come società per azioni unipersonale, a seguito di deliberazione del consiglio comunale n. 177 del 4 agosto 2005, con atto rep. 21675 del 21 novembre 2005, allo scopo di riscattare le reti, gli impianti ed ogni altra dotazione patrimoniale inerente il servizio pubblico di distribuzione del gas naturale nei confronti del gestore uscente del servizio medesimo (Enel Rete Gas Spa), l'acquisto della proprietà delle reti, degli impianti e di ogni altra dotazione patrimoniale inerente il servizio di distribuzione del gas.



L'art. 2 dell'atto costitutivo e l'art. 4 dello statuto hanno previsto, altresì, la possibilità per la società di sviluppare attività complementari, valorizzare ed implementare il patrimonio immobiliare, nonché gestire reti, impianti e manufatti.

Sicché, con deliberazione del Consiglio Comunale n. 24 del 19 febbraio 2007 il Comune di Pescara ha deliberato di affidare a Pescara Gas Spa fino 31 dicembre 2011 la gestione delle reti ed impianti di pubblica illuminazione e semaforici a decorrere dal 1° aprile 2007.

Con successive deliberazioni sempre del Consiglio Comunale è stata prorogata la data di gestione di detti impianti fino al 31 dicembre 2030.

Da ultimo con deliberazione del Consiglio Comunale n. 35 del 22.03.2016, è stato stabilito di affidare a Pescara Energia S.p.A. il servizio di gestione e manutenzione degli impianti elettrici e degli apparecchi di illuminazione di 115 edifici di proprietà comunale con decorrenza 1 giugno 2016, mediante pagamento di un corrispettivo pari alla spesa per la fornitura della energia elettrica rilevata nell'anno 2014, decurtato dei benefici provenienti da interventi volti alla riduzione della spesa energetica e maggiorati dagli oneri finanziari conseguenti al ricorso a mutui per i lavori da effettuare. In merito va precisato che il canone da corrispondere Pescara Energia dovrà essere rimodulato con il nuovo piano triennale 2020 - 2022, anche in considerazione delle nuove installazioni di punti luce realizzati sul territorio comunale.

L'attribuzione delle nuove attività è avvenuta senza trasferimento di dipendenti comunali utilizzati per la manutenzione degli edifici di che trattasi.

Si precisa che con accordo del 1° giugno 2016 tra Comune di Pescara e Pescara Energia S.p.A., sono rimasti a carico del Comune di Pescara gli interventi relativi agli impianti speciali (antintrusione, antincendio, videosorveglianza, antincendio, elevatori) la cui manutenzione risulta già affidata a ditte specializzate da parte del Comune di Pescara.

## 2.2. Attività produttive svolte dalla società

Il core business della società é distinto essenzialmente in due rami:

### **A) RAMO PUBBLICA ILLUMINAZIONE E MANUTENZIONE IMPIANTI, CHE COMPRENDE LE SEGUENTI ATTIVITÀ:**

- Gestione e manutenzione delle reti della illuminazione pubblica;
- Gestione e manutenzione dei semafori;
- Gestione e manutenzione degli impianti elettrici e degli apparecchi di illuminazione degli edifici di proprietà comunale;
- Programmazione strategica dell'infrastruttura tecnologica SMARTCITY.

### **B) RAMO RETE GAS, CHE COMPRENDE LE SEGUENTI ATTIVITÀ:**

- Gestione della rete gas di Pescara della quale Pescara Energia S.p.A. è proprietaria;
- Funzione di coordinamento dei Comuni dell' Ambito ~~denominato~~ "Pescara" per lo svolgimento di tutte le attività prodromiche alla stipula della convenzione associativa tra i Comuni stessi, nonché l'attività preparatoria della gara d'ambito con il ruolo di stazione appaltante per l'affidamento del servizio di distribuzione del gas naturale in ambito provinciale.

Per entrambi i rami aziendali la Società Pescara Energia ha svolto e svolge un'intensa attività, sebbene le scarse risorse umane a disposizione, di programmazione ed attuazione di investimenti.

### 2.2.1. **Gestione e manutenzione delle reti illuminazione pubblica e semaforica**

Con deliberazione del Consiglio Comunale n. 24 del 19 febbraio 2007 il Comune di Pescara ha deliberato di affidare a Pescara Gas Spa la gestione delle reti ed impianti di pubblica illuminazione e semaforici a decorrere dal 1° aprile 2007, fino 31 dicembre 2011.

Con successive deliberazioni del Consiglio Comunale la data di gestione di detti impianti è stata prorogata al 31 dicembre 2030.

Il servizio in parola è, essenzialmente, finalizzata allo svolgimento dell'attività di Pubblica Illuminazione in modo da:

- garantire le necessarie condizioni di funzionalità e sicurezza a tutela dell'incolumità dei beni e delle persone;
- ottenere il rispetto di elevati standard di sicurezza degli impianti oltre che delle norme vigenti in materia di contenimento dell'inquinamento luminoso;
- attivare politiche di risparmio energetico

Con contratto rep. 174995 del 08.02.2017 il servizio di gestione, manutenzione e riqualificazione degli impianti di pubblica illuminazione del Comune di Pescara è stato affidato alla ditta ENEL SOLE S.r.l.. Un contratto di 12 anni per un valore complessivo di circa 30.000.000,00.

### 2.2.2. **Gestione e manutenzione degli impianti elettrici e degli apparecchi di illuminazione degli edifici di proprietà comunale**

Con deliberazione del Consiglio Comunale n. 35 del 22.03.2016, è stato affidato a Pescara Energia S.p.A. il servizio di gestione e manutenzione degli impianti elettrici e degli apparecchi di illuminazione di 115 edifici di proprietà comunale, decorrenza 1° giugno 2016, mediante pagamento di un corrispettivo, commisurato alla spesa di energia elettrica sostenuta per nell'anno 2014, decurtato dei benefici correlati alla riduzione della spesa energetica e maggiorati dagli oneri finanziari conseguenti al ricorso a mutui per i lavori da effettuare.

Questo nuovo servizio è stato attribuito a Pescara Energia s.p.a. senza trasferimento di risorse umane che, sebbene in organico del Comune per il servizio in parola, sono rimaste nella dotazione e disponibilità del medesimo Ente, ovviamente, con una sofferenza, più che palese per la Società subentrante.

Restando su tema patrimonio scolastico, con accordo siglato il 1° giugno 2016 tra Pescara Energia S.p.a. e Comune di Pescara, sono rimasti in carico a quest'ultimo gli interventi relativi a tutti gli impianti speciali (antintrusione, antincendio, videosorveglianza, antincendio, elevatori), attualmente, esternalizzati in favore di ditte specializzate nei rispettivi settori di attività.

Per quanto riguarda gli interventi di manutenzione ed efficientamento degli impianti elettrici e degli apparecchi di illuminazione degli edifici di proprietà comunale, allo stato dell'arte, la Società Pescara Energia Spa provvede mediante personale proprio o mediante affidamenti a ditte specializzate nel settore.

Nell'ambito di tali interventi la società provvede, inoltre, all'adeguamento normativo e funzionale degli impianti, nonché alla riqualificazione energetica degli edifici.



Ferma la priorità degli interventi da effettuare sulle scuole, la visione di prospettiva è che Pescara Energia S.p.A., se riorganizzata adeguatamente potrà provvedere alla gestione di tutti gli edifici di pertinenza Comunale, incrementando sia l'attività tecnica che amministrativa ad essa connessa.

La società provvede altresì a tutte le attività tecnico amministrative per l'individuazione del fornitore dell'energia elettrica degli edifici di competenza.

Non ultimo recentemente, in presenza delle difficoltà e della scarsa qualità del servizio, per superare il modello gestionale vigente, Pescara Energia ha programmato l'attivazione di un project financing, poi sospeso in presenza di analoga iniziativa, in fase di studio, da parte del Comune.

### 2.2.3. Gestione della rete gas di Pescara

Pescara Energia S.p.A. è stata costituita, con la denominazione di Pescara Gas S.p.A., come società per azioni unipersonale, a seguito di deliberazione del consiglio comunale n. 177 del 4 agosto 2005, con atto rep. 21675 del 21 novembre 2005, allo scopo di riscattare le reti, gli impianti ed ogni altra dotazione patrimoniale inerente il servizio pubblico di distribuzione del gas naturale nei confronti del gestore uscente del servizio medesimo (Enel Rete Gas Spa), l'acquisto della proprietà delle reti, degli impianti e di ogni altra dotazione patrimoniale inerente il servizio di distribuzione del gas.

In forza della suddetta deliberazione del Consiglio comunale n. 177 del 4.8.2005, la Società Pescara Energia provvede alla gestione delle reti, degli impianti e delle altre dotazioni patrimoniali strumentali alla gestione del servizio pubblico di distribuzione del gas, delle quali è proprietaria, a mezzo di operatori/aziende competenti del settore.

Il rapporto di concessione è stato regolato nel tempo da più contratti, sempre prorogati a trattativa privata fino al 31-12-2005, epoca in cui l'affidamento in concessione del servizio in parola è avvenuto a mezzo di gara ad evidenza pubblica.

Pescara Energia provvede allo svolgimento di tutte le complesse attività di distribuzione del servizio pubblico del gas ed in particolare alla cura dei rapporti contrattuali con il gestore del medesimo servizio, la Società Pescara Distribuzione Gas s.r.l. , giusto contratto rep. n. 38979 del 30.12.2005 stipulato, prima con il Comune di Pescara, in qualità di Titolare del servizio, poi con Pescara Gas s.p.a., oggi Pescara Energia s.p.a., in qualità di Proprietaria della rete, degli impianti e delle altre dotazioni strumentali. Il contratto in parola scaduto dopo 12 anni ad aprile 2018 è stato recentemente rinegoziato e prorogato fino al 2021.

### 2.2.4. Funzione di coordinamento per l'affidamento del servizio di distribuzione del gas naturale in ambito provinciale.

L'art. 46-bis, commi 2 e 3, del D.L. 159/2007, convertito nella Legge 222/2007, successivamente modificata dalla Legge 244/2007, ha stabilito che "i Ministri dello sviluppo economico e per gli affari regionali e le autonomie locali, su proposta dell'AEEG e sentita la Conferenza Unificata, determinano gli ambiti territoriali minimi per lo svolgimento delle gare per l'affidamento del servizio di distribuzione del gas, a partire da quelli tariffari, secondo l'identificazione di bacini d'utenza [...]".

Il DMSE del 28-11-2011 (G.U. n. 252 del 28-10-2011) ha determinato l'appartenenza dei Comuni a ciascun ambito territoriale e nello specifico l'ambito di "Pescara" comprende tutti i Comuni della

Provincia di Pescara, ad esclusione dei Comuni di Serramonacesca e Elice, e l'inclusione dei Comuni di Silvi (TE) e S. Giovanni Teatino (CH).

L'art. 24 c. 4 del D.LGS n. 93 del 01-06-2011(G.U. 28-06-2011 n. 148) ha disposto che dalla entrata in vigore dello stesso (29-06-2011) le gare siano effettuate unicamente per ambiti territoriali di cui al richiamato art. 46bis.

Il DM 226/2011, art. 2, comma 1, dispone che, a svolgere il ruolo di stazione appaltante, fosse il Comune capoluogo, ovvero Pescara, con facoltà di attribuire tale incarico ad una propria azienda. In linea con la previsione normativa, il Comune di Pescara, con delibera di Giunta Comunale n. 752 del 09-11-2012, ha deliberato:

- a) di demandare alla società partecipata Pescara Gas S.p.A. la funzione di coordinamento dei Comuni dell'Ambito denominato "Pescara" per lo svolgimento di tutte le attività prodromiche alla stipula della convenzione associativa tra i Comuni stessi, nonché quelle attività preparatorie della gara d'ambito;
- b) di individuare sin da ora nella società partecipata Pescara Gas S.p.A., interamente partecipata dal Comune di Pescara, il soggetto al quale delegare il ruolo di stazione appaltante della procedura ad evidenza pubblica per l'affidamento del servizio di distribuzione del gas naturale ai sensi dell'art. 46bis c. 2 del D.L. 01-2007, n. 159, convertito con modificazioni in Legge 29 novembre 2007 n. 222 e del d.MSE 12 novembre 2011, n. 226".

A detti scopi il DM 226/2011, all'art. 8, assicura la copertura degli oneri di gara unica per ATEM, con un importo una tantum a carico del gestore che risulterà aggiudicatario all'esito della gara e, medio tempore, anticipato dagli attuali gestori, secondo criteri e limiti definiti dall'AEEGSI, pari a euro 600.000,00.

#### 2.2.5. Attività di programmazione ed attuazione degli investimenti

Per entrambi i rami aziendali la Società Pescara Energia svolge un'intensa attività di programmazione ed attuazione degli investimenti, ed in particolare:

- definisce e supervisiona gli investimenti di Pescara Distribuzione Gas s.r.l. in previsione della scadenza del rapporto a seguito della definizione della Gara d'Ambito ATEM;
- definisce e supervisiona il piano delle manutenzioni straordinarie nel settore della pubblica illuminazione nell'ambito del contratto in essere, con particolare riguardo alla ottimizzazione dei consumi energetici;
- programma e realizza gli interventi di manutenzione straordinaria su tutte le scuole medie, elementari, materne e asili nido riguardanti la rete elettrica con particolare riferimento al risparmio energetico;
- programma e realizza gli interventi di manutenzione straordinaria sugli altri edifici di proprietà comunale sempre con riferimento alla rete elettrica ed ai risparmi energetici.

Per quanto riguarda gli investimenti del ramo gas sono di competenza del gestore della rete gas, comunque, sotto il controllo di Pescara Energia S.p.A.

Inoltre, l'attività è diretta a supportare le Amministrazioni Comunali nelle decisioni da assumere, in vista della gara per il bacino ATEM "Pescara", sul riscatto o meno della parte dell'investimento eccedente l'importo offerto in sede di gara, secondo quanto previsto dal DM 226/2011.

### 3. Obiettivi e principali leve strategiche

#### 3.1. Obiettivi della Società

La **Vision** della Società Pescara Energia Spa é di una Città intelligente - SMARTCITY - ( vedasi programma di mandato del Sindaco Avv. Carlo Masci ), al cui interno può essere percepita come un unicum che, in maniera pensante e operativa, gestisce il servizio di pubblica illuminazione e più in generale dei servizi elettrici e tecnologici del patrimonio immobiliare del Comune, con sistemi innovativi, efficaci, efficienti ed economicamente vantaggiosi, favorendo l'integrazione dei sistemi di gestione e manutenzione del patrimonio tecnologico dell'Ente Comunale e contribuendo al miglioramento nella sicurezza e nella compatibilità ambientale del processo di trasformazione ed utilizzo delle risorse e dell'energia.

In coerenza con la visione a tendere, la **Mission** della Società è quella di fornire servizi per il conseguimento della massima efficienza energetica attraverso la realizzazione di interventi di razionalizzazione del sistema di uso dell'energia, garantendo al contempo l'efficacia del sistema impiantistico di proprietà dell'Ente Comunale, la riduzione dei consumi e lo sviluppo di eventuali servizi aggiuntivi.

La **Mission** può essere declinata sui servizi che la Società in quanto tale dovrà assicurare, così sinteticamente definibili:

- Diagnosi energetica e individuazione dei possibili interventi;
- Verifica e adeguamento dei contratti di alimentazione energetica;
- Studi di fattibilità, con analisi tecnico-economica e scelta della soluzione più idonea;
- Progettazione e realizzazione di nuovi impianti;
- Realizzazione degli interventi, con acquisto delle apparecchiature necessarie, installazione, messa in esercizio e collaudo;
- Manutenzione preventiva e correttiva, ordinaria e straordinaria degli impianti;
- Verifica della rispondenza alla normativa vigente degli impianti e definizione degli interventi per la messa a norma;
- Esercizio degli impianti con garanzia della resa ottimale;
- Acquisto e fornitura di energia per il funzionamento degli impianti;
- Monitoraggio e verifica delle prestazioni e dei risultati conseguiti;
- Garanzia contrattuale con assunzione dei rischi connessi alla realizzazione e alla gestione degli impianti;
- Pagamento dei servizi prestati sulla base dei risultati raggiunti e dei risparmi conseguiti.

La **Mission** punta pertanto a conseguire i seguenti **obiettivi**:

- miglioramento dell'efficienza dei servizi di pubblica illuminazione e di manutenzione degli impianti;
- l'integrazione dei sistemi SMARTCITY (programma di mandato) di gestione e manutenzione del patrimonio tecnologico dell'Ente Comunale;

- miglioramento nella sicurezza e nella compatibilità ambientale del processo di trasformazione ed utilizzo delle risorse e dell'energia utilizzata nel patrimonio immobiliare;
- un deciso miglioramento del rapporto con i cittadini e il cittadino utente;
- riduzione dei costi di acquisto di energia e di gestione degli impianti, tramite:
  - una forte ristrutturazione del sistema;
  - una concentrazione degli attori attualmente operanti;
  - una complessiva razionalizzazione e riorganizzazione dei processi operativi, di supporto e dei sistemi informativi.

### 3.2. Principali linee strategiche

Il corretto perseguimento degli obiettivi passa attraverso la realizzazione delle seguenti linee strategiche, secondo un percorso metodologico condiviso con la Proprietà.

#### 3.2.1. Nuovo modello di gestione integrata dell'energia

Il nuovo modello di gestione integrata dell'energia prevede la fornitura di un servizio energetico a 360° e completo all'utente finale, in qualità di interlocutore unico e responsabile terzo lungo tutto il processo di trasformazione e utilizzo dell'energia, sia essa termica o elettrica.

Tramite esso l'Ente non acquisisce in prima persona il bene materiale (l'energia elettrica o il combustibile) o la prestazione d'opera (l'installazione o la manutenzione di un impianto) ma riceve direttamente dalla Società il servizio energetico desiderato, il quale viene misurato e contabilizzato attraverso opportuni dispositivi tecnici.

La Società provvederà autonomamente all'individuazione della soluzione ottimale per l'erogazione del servizio, procedendo a proprio carico sotto la propria responsabilità a tutte quelle attività di diagnosi, installazione, gestione, manutenzione degli impianti e degli interventi, volte alla riduzione del costo di fornitura del servizio richiesto, attraverso il raggiungimento del massimo risparmio energetico possibile e secondo modalità per le quali il recupero del costo di erogazione per questi servizi sia, in tutto o in parte, ammortizzato dal risparmio energetico così ottenuto.

La Società garantirà minori consumi energetici con conseguente risparmio economico per l'Ente, associando al risparmio ottenuto le significative agevolazioni fiscali previste dalla legislazione vigente e la rivalutazione economica, non ultimo d'immagine, degli immobili oggetto di intervento, anche in funzione dell'obbligatorietà di certificazione energetica per gli edifici.

A sua volta l'Ente ammortizzerà gli investimenti effettuati con una quota del risparmio energetico ottenuto, definita all'interno di un contratto pluriennale, la cui durata novennale è definita in funzione del livello di risparmio energetico previsto e con l'accesso al mercato dei Titoli di Efficienza Energetica (o "certificati bianchi") per un valore pari alla riduzione dei consumi conseguita.

I notevoli vantaggi ricavati da questa serie di azioni congiunte si traducono non solo in benefici economici, ma anche e soprattutto in benefici ambientali, ottenuti grazie alla sensibile riduzione delle emissioni inquinanti.

### 3.2.2. Attività di Manutenzione degli impianti

L'attività di manutenzione si concretizzerà nella prestazione di un servizio completo, che potrà comportare anche la esecuzione di lavori fra tutte le attività che la compongono.

La norma UNI 9910 definisce la manutenzione come la "combinazione di tutte le azioni tecniche ed amministrative incluse le azioni di supervisione, volte a mantenere o a riportare una entità in uno stato in cui possa eseguire la funzione richiesta".

La strategia prevede quindi non più una semplice realizzazione di un'opera ma una serie di azioni coordinate di varia natura, fra le quali le principali sono: anagrafe, monitoraggio, progettazione, programmazione, report e analisi dei dati, gestione informatica, esecuzione di interventi, forniture.

Nell'ambito dell'ampio concetto di manutenzione, la Società provvederà ad eseguire:

- interventi di manutenzione programmata o preventiva, relativa alla preservazione e al prolungamento della funzionalità del bene secondo un complesso di interventi finalizzati alla prevenzione dell'insorgere delle anomalie;
- interventi di manutenzione riparativa non programmabile, finalizzata al ripristino delle anomalie impreviste che emergono nel ciclo economico del bene e alla conservazione del complesso delle condizioni di partenza; essa comprende le prestazioni di pronto intervento per fronteggiare situazioni di emergenza e garantire la continuità del servizio;
- interventi di manutenzione su richiesta, comprensiva degli interventi non previsti contrattualmente e che potranno essere richiesti dall'Ente durante lo svolgimento del rapporto contrattuale, nonché le ulteriori prestazioni integrative, compensati "a misura" sulla base di prezziari, a differenza delle prime due tipologie manutentive, per le quali è generalmente prevista una compensazione "a corpo".

Mediante l'affidamento in oggetto e attraverso lo strumento del Contratto di Servizio si definirà la modalità di svolgimento di tali attività in modo che si raggiungano gli obiettivi fissati dall'Ente.

### 3.2.3. E-government

L'Amministrazione digitale o *e-government* è il sistema di gestione digitalizzata della pubblica amministrazione, il quale - unitamente ad azioni di cambiamento organizzativo - consente di trattare la documentazione e di gestire i procedimenti con sistemi informatici intelligenti, grazie all'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), allo scopo di ottimizzare il lavoro degli enti e di offrire agli utenti (cittadini ed imprese) sia servizi più rapidi, che nuovi servizi.

Grazie allo sviluppo e all'integrazione di adeguati strumenti di e-government la Società dovrà assicurare la condivisione e la partecipazione del cittadino alle politiche energetiche dell'Ente attraverso:

- sviluppo della più ampia gamma possibile di strumenti di monitoraggio e controllo dello stato di efficienza degli impianti, secondo logiche di innovazione, semplicità ed economicità di utilizzo;
- porre il cittadino al centro di un sistema integrato di canali di comunicazione fisici e virtuali (es. Sportelli, call center, portale web, App, ecc.);

Il nuovo modello di relazione con i contribuenti sarà implementato con una disponibilità di servizi in ogni momento e con il maggior numero di canali di accesso/ strumenti di condivisione possibili, assicurando il miglioramento della "qualità della relazione".

#### 3.2.4. **Gestione relazioni con il cittadino e brand identity**

Il processo di ristrutturazione del modello di gestione integrata dell'energia, in coerenza con la strategia del Comune di Pescara, richiede l'attuazione di azioni finalizzate a garantire un'efficace comunicazione interna ed esterna ed a creare una nuova identità unitaria. In particolare, i più significativi interventi in tal senso sono relativi ai seguenti ambiti:

##### **A. Identità**

L'obiettivo di riportare tutto il sistema della gestione integrata dell'energia sotto una gestione e un modello unico richiede di attuare azioni specifiche di costruzione di una identità aziendale, anche attraverso lo strumento del brand. In particolare, il programma di identità ha come obiettivi principali quelli di:

- creare "awareness" rispetto all'iniziativa, superando la potenziale diffidenza iniziale da parte dei cittadini e del pubblico in generale;
- creare le condizioni fertili per lo sviluppo di una cultura di impresa in grado di stimolare omogeneità di comportamenti e senso di appartenenza delle risorse umane;
- comporre la frammentazione esistente e migliorare, così, la qualità del servizio offerto.

##### **B. Comunicazione aziendale e istituzionale**

Le politiche di comunicazione che la Società dovrà adottare saranno indirizzate a instaurare un rapporto privilegiato, trasparente ed efficace con tutti gli stakeholder di riferimento e sarà pertanto sviluppata sia all'interno dell'azienda (comunicazione interna) che all'esterno (comunicazione esterna).

**La comunicazione interna**, rivolta ai dipendenti, necessita di un forte apporto della funzione risorse umane per la formazione di una cultura d'impresa. I progetti di formazione e informazione per i dipendenti rappresentano, peraltro, una sfida per la Società, per presentare correttamente la realtà d'impresa, i nuovi traguardi che sono insieme obiettivi di budget, ma anche di ruolo e comportamento nei confronti dei cittadini, in termini sia di quantità che di qualità.

**La comunicazione esterna** è invece rivolta ai cittadini, agli enti locali, alle associazioni di categoria, agli opinion leader, ai mass media e ad altri enti/istituzioni e soggetti operanti nel settore. In generale l'obiettivo sarà quello di veicolare messaggi diretti ad incrementare il grado di conoscenza dell'attività dalla nuova società e diffondere un'immagine positiva e concreta del suo operato nei confronti della collettività.

#### 3.2.5. **Valutazione di acquisizione di ulteriori attività**

Per completare la creazione di un nuovo modello organizzativo in grado di programmare e implementare un efficiente sistema integrato di gestione energetica e manutentiva del patrimonio immobiliare dell'Ente Comunale è opportuno individuare nella Società "un unicum" - cabina di regia tecnica, amministrativa e operativa -, deputata alla gestione degli impianti di proprietà dell'Amministrazione.



La linea strategica del presente piano prevede quindi il passaggio alla Società dello svolgimento di tutte le funzioni relative alle politiche energetiche che il Comune intende adottare al fine di perseguire gli obiettivi fissati dalle vigenti normative, anche attraverso la ricerca di finanziamenti regionali, nazionali ed europei finalizzati al miglioramento delle prestazioni energetiche delle strutture comunali, anche attraverso la predisposizione di tutti gli atti tecnici, amministrativi e contabili in merito alle procedure di affidamento di appalti di lavori, servizi e forniture di propria competenza.

IN PARTICOLARE, L'ENTE POTRÀ TRASFERIRE ALLA SOCIETÀ:

- il monitoraggio, la programmazione e l'attuazione del piano energetico cittadino e del SEAP, anche mediante la promozione di attività di risparmio energetico e l'uso delle energie alternative;
- la gestione tecnica e amministrativa dei rapporti con il GME per l'accreditamento dei certificati bianchi e lo svolgimento delle attività sul mercato elettronico;
- la gestione tecnica e amministrativa degli appalti di fornitura di energia elettrica per i punti di prelievo di competenza del Comune di Pescara;
- la manutenzione ordinaria e straordinaria degli impianti elettrici, termici, idricosanitari, di illuminazione, di videosorveglianza, antintrusione, di terra, per la produzione di energia rinnovabile, degli impianti di risalita (ascensori), e di tutti gli altri impianti tecnologici ubicati in aree o immobili comunali;
- tutte le attività connesse alla gestione della manutenzione ordinaria e straordinaria delle fontane cittadine
- tutte le attività connesse alla gestione della manutenzione ordinaria e straordinaria degli impianti di sollevamento delle acque bianche siti sul territorio comunale.

## 4. Modello organizzativo

### 4.1. Criteri ispiratori del nuovo assetto organizzativo

I criteri ispiratori dell'assetto organizzativo aziendale sono:

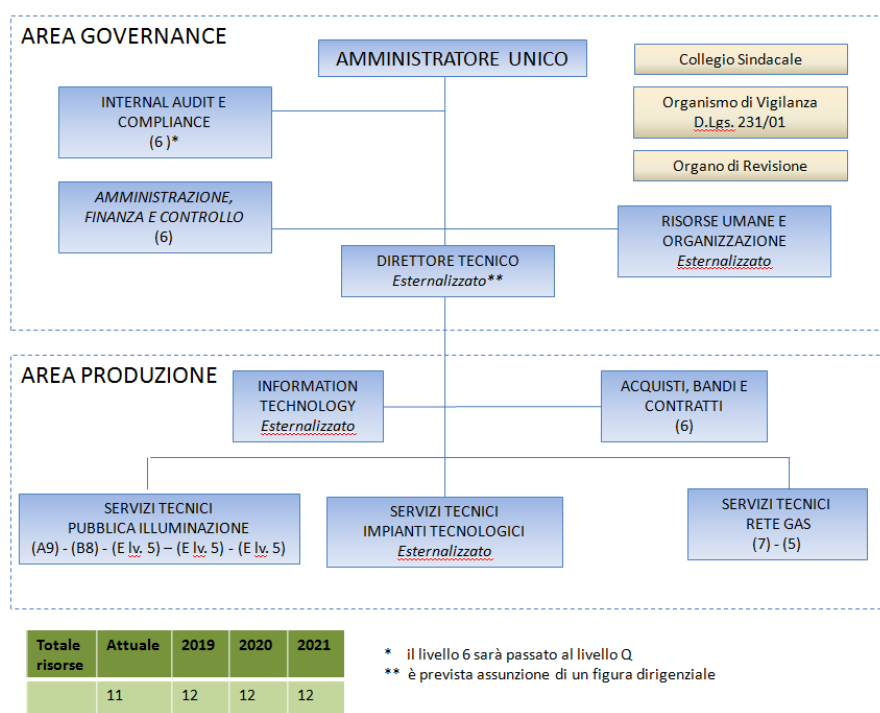
- chiara identificazione delle responsabilità gestionali;
- massima economicità nell'organizzazione del lavoro anche mediante ricorso ad esternalizzazione di gestione di settori di attività e collaborazioni professionali esterne;
- distinzione delle funzioni infrastrutturali, tipicamente di supporto ai processi avente carattere generale, da quelle operative dedicate allo svolgimento dei servizi di manutenzione degli impianti
- raggruppamento delle funzioni operative anche mediante la costituzione di gruppi di lavoro con elevato grado di competenza
- definizione, per ciascun ufficio, delle ordinarie funzioni operative, che potranno essere integrate o aggiornate in caso di necessità;

## 4.2. Organigramma e dimensionamento

L'organigramma a tendere della Società è rappresentato nella figura seguente.

Nell'organigramma viene riportata la distribuzione delle unità lavorative con il livello o categoria di inquadramento per ciascun settore operativo dei servizi amministrativi e tecnici della società.

Ai fini di una più agevole comprensione del presente documento, nell'organigramma sono riportate sia le risorse impiegate attualmente in Pescara Energia nei vari uffici/servizi sia l'indicazione delle necessità, ove esistenti, di copertura di posizioni per il prossimo triennio.



A fine 2019 e quindi a regime è previsto un dimensionamento complessivo di 12 risorse così distribuite:

- 1 Amministratore Unico
- 1 Dirigente - Direttore Tecnico
- 1 Quadri Q - Responsabile attività
- 6 Impiegati
- 3 Operai

Di seguito per ciascuna struttura sono riportati in modo sintetico le principali funzioni e responsabilità aziendali.

## AREA GOVERNANCE

### Amministratore Unico

L'AU, secondo gli indirizzi forniti dall'Amministrazione comunale, vigila sull'andamento generale della società prevenendo atti pregiudizievoli e cercando soluzioni qualora queste dovessero venire a verificarsi. Le principali funzioni e responsabilità sono:

- Dà impulso all'attività dell'assemblea: convoca l'assemblea dei soci, fissa l'ordine del giorno e attua le delibere e il programma;
- Tiene i libri contabili: cura la redazione del bilancio e lo sottopone all'approvazione dell'assemblea;
- Dà esecuzione alla volontà Assembleare - Sindaco - e del Consiglio comunale;
- Rappresenta la società di fronte a terzi ed in giudizio

### Internal Audit e Compliance

Presidia l'affidabilità ed il funzionamento del sistema di controllo interno nell'ottica del monitoraggio continuo dei rischi della Società, garantendo inoltre le opportune verifiche di "Compliance" interna rispetto a leggi e normative interne ed esterne ed assicurando il costante riporto delle attività realizzate al Vertice Societario.

In particolare, assicura un efficace supporto operativo all'Organismo di Vigilanza 231, valuta la conformità di procedure e prassi operative rispetto alle previsioni normative e verifica che l'elaborazione dei dati nel sistema informativo aziendale sia autorizzata, completa e corretta.

Verifica l'efficienza e l'efficacia della struttura tecnico-informatica aziendale evidenziando ai Vertici Aziendali della Società le azioni di miglioramento in coerenza con i prefissati obiettivi aziendali.

Verifica le modalità di svolgimento dell'attività operativa realizzata per pervenire ad una circostanziata valutazione sulla gestione globale dei relativi processi, considerata separatamente nelle sue componenti di indirizzo e programmazione delle attività, gestione delle risorse umane e strumentali, gestione, controllo e misurazione dei risultati delle attività di business.

Elabora il **programma di valutazione del rischio di crisi aziendale**: Ai sensi dell'art. 6, co. 2, D.lgs 175 e s.m.i. *"Le società a controllo pubblico predispongono specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e ne informano l'assemblea nell'ambito della relazione sul governo societario"*.

Elabora la **relazione sul monitoraggio e verifica del rischio di crisi aziendale per l'esercizio di riferimento**: Ai sensi dell'art. 14, co. 2 *"Qualora emergano, nell'ambito dei programmi di valutazione del rischio di cui all'articolo 6, comma 2, uno o più indicatori di crisi aziendale, l'organo amministrativo della società a controllo pubblico adotta senza indugio i provvedimenti necessari al fine di prevenire l'aggravamento della crisi, di correggerne gli effetti ed eliminarne le cause, attraverso un idoneo piano di risanamento. Quando si determini la situazione di cui al comma 2, la mancata adozione di provvedimenti adeguati, da parte dell'organo amministrativo, costituisce grave irregolarità ai sensi dell'articolo 2409 del codice civile. Il combinato disposto della disposizione in esame e dell'art. 14 è volto a introdurre, per le società a controllo pubblico, strumenti e procedimenti atti a monitorare lo stato di salute della società, facendone emergere le eventuali patologie prima che sopraggiunga lo stato di crisi irreversibile. La società riferisce annualmente su tali aspetti per il tramite della citata relazione sul governo societario.*

### Direzione Tecnica

Il Direttore Tecnico partecipa con l'AU alla definizione del budget e degli obiettivi aziendali ed allo sviluppo delle politiche aziendali, concorre a definire strategie anche di comunicazione, organizza e coordina tutte le principali attività e funzioni in sintonia con le politiche societarie e nel rispetto dei requisiti contrattuali specificati sia nelle convenzioni con il Comune di Pescara sia nei contratti di servizio redatti con altri soggetti.

In particolare:

- Coordina e ottimizza tutte le attività operative e progettuali dell'azienda per renderle più efficaci e funzionali agli obiettivi aziendali;
- ha la responsabilità gestionale e di conduzione della Società e cura i rapporti con il Comune in relazione al contratto di servizio in essere;
- assicura il raggiungimento degli obiettivi aziendali, compie gli atti di ordinaria amministrazione occorrenti per la gestione sociale, cura l'organizzazione delle risorse umane in armonia con le attribuzioni delegate dall'Amministratore Unico, con autonomia tecnico-amministrativa di decisione e di direzione;
- coordina l'esecuzione alle delibere dell'Amministratore Unico;
- dirige il personale dell'Azienda e adotta i provvedimenti disciplinari e i licenziamenti, nei limiti e con le modalità previsti dalle leggi e dai contratti collettivi di lavoro e secondo l'intesa con l'Amministratore Unico;
- determina le promozioni del personale o l'assegnazione dei premi di produzione nell'ambito delle categorie previste contrattualmente ad eccezione del passaggio alle categorie di dirigenti;
- adempie agli obblighi prescritti dalla legge a carico del datore di lavoro in tema di sicurezza, igiene sul lavoro, salute dei lavoratori e tutela dell'ambiente, con facoltà di delegare detti obblighi a Dirigenti o collaboratori interni o esterni qualificati;
- presenta con cadenza annuale un budget da sottoporre all'approvazione dell'Amministratore Unico;
- provvede alla gestione della liquidità aziendale sulla base degli indirizzi generali fissati dall'Amministratore Unico.

### Amministrazione, Finanza e Controllo

Assicura la corretta gestione dei sistemi e delle risorse contabili al fine di garantire un adeguato controllo amministrativo, fiscale e finanziario della Società; definisce, inoltre, gli indicatori chiave per il monitoraggio delle performance garantendone il continuo aggiornamento sulla base dei fenomeni aziendali monitorati.

In particolare, il servizio fornisce i risultati economico - finanziari dell'Azienda, evidenziando tempestivamente le situazioni rilevanti al fine di predisporre i necessari correttivi e garantisce all'Azienda le necessarie risorse finanziarie alle migliori condizioni di mercato.

- Amministrazione e Finanza
- predisporre il bilancio d'esercizio, le situazioni infrannuali e l'informativa societaria;
- aggiorna la contabilità generale ed analitica in linea con lo svolgimento dei fatti gestionali;

- gestisce e pianifica gli adempimenti fiscali e societari;
- gestisce i rapporti e le operazioni con gli istituti di credito;
- gestisce e controlla la situazione di tesoreria e la cassa aziendale;
- supporta il Collegio Sindacale e la Società di revisione;
- supporta la valutazione di fattibilità economico - finanziaria di eventuali progetti speciali;
- Pianificazione e Controllo:
  - cura l'elaborazione della pianificazione economica, patrimoniale e finanziaria;
  - cura l'elaborazione del budget annuale, con analisi periodiche degli scostamenti;
  - cura l'elaborazione del reporting direzionale, con analisi periodiche degli scostamenti budget /consuntivo;
  - esegue valutazioni di redditività;
  - assicura la progettazione, lo sviluppo e la manutenzione degli strumenti di pianificazione e controllo;
  - analizza i fenomeni aziendali definendo ed aggiornando indicatori chiave per il monitoraggio delle performance;
  - assicura l'attività di certificazione del raggiungimento di livello operativo degli obiettivi quantitativi;
  - assicura la definizione e lo sviluppo di adeguati strumenti di analisi per le decisioni di business;
  - presidia e segnala situazioni di rischio di crisi aziendale.

#### Risorse Umane e Organizzazione

Presidia la corretta gestione del capitale umano operando specifiche politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane nonché la corretta tenuta delle relazioni con le organizzazioni di categoria; assicura l'analisi, la progettazione, lo sviluppo del modello organizzativo delle società, dei processi aziendali e dei meccanismi di coordinamento utilizzati.

#### B) RISORSE UMANE

- Definisce ed assicura, coordinandosi con il Vertice Aziendale, le strategie e le politiche di gestione delle risorse umane;
- garantisce uniformità di indirizzo nella valutazione del personale, acquisendo informazioni dalle strutture competenti e valutandole secondo una logica unitaria;

#### B) ORGANIZZAZIONE

- Assicura la coerente evoluzione del modello organizzativo della Società in linea con gli indirizzi strategici ed operativi espressi dal Vertice, attraverso la progettazione e manutenzione della struttura organizzativa aziendale e dei meccanismi di coordinamento;
- assicura, in coerenza con il modello organizzativo sulla base delle regole di gestione della riscossione stabilite la definizione di processi operativi aziendali e la loro traduzione in regolamentazione interna secondo gli standard definiti dal sistema normativo aziendale;
- supporta per quanto di competenza l'Organismo di Vigilanza 231;

- favorisce nella definizione dei processi e delle procedure di competenza, le modalità organizzative atte a prevenire/risolvere particolari criticità operative garantendo, su tali aspetti stretta integrazione e follow-up con le diverse strutture aziendali.

## AREA PRODUZIONE

### Servizi tecnici rete gas

Assicura, nell'ambito della gestione della rete gas, il governo della pianificazione operativa delle attività tecniche supportando i processi decisionali del Vertice Aziendale.

Provvede allo svolgimento di tutte le attività tecniche relative alla gestione delle reti, degli impianti e delle altre dotazioni patrimoniali strumentali alla gestione del servizio pubblico di distribuzione del gas, delle quali è proprietaria.

Provvede altresì alla cura dei rapporti contrattuali con il gestore, in regime di concessione, del servizio pubblico di distribuzione del gas naturale nel Comune di Pescara, che attualmente è la Società Pescara Distribuzione Gas s.r.l. , giusto contratto rep. n. 38979 del 30.12.2005 stipulato, in esito a procedura di gara ad evidenza pubblica ex art 14, d.lgs. n. 164/2000, con lo stesso Comune di Pescara, in qualità di Titolare del servizio, e con Pescara Gas s.p.a., oggi Pescara Energia s.p.a., in qualità di Proprietario della rete, degli impianti e delle altre dotazioni patrimoniali strumentali alla gestione del servizio di distribuzione del gas nel territorio comunale.

Svolge altresì i compiti relativi alla funzione di coordinamento dei Comuni dell'Ambito denominato "Pescara" per lo svolgimento di tutte le attività prodromiche alla stipula della convenzione associativa tra i Comuni stessi, nonché quelle attività preparatorie della gara d'ambito e ruolo di stazione appaltante della procedura ad evidenza pubblica per l'affidamento del servizio di distribuzione del gas naturale in ambito provinciale.

In particolare:

- supervisiona gli investimenti di Pescara Distribuzione Gas s.r.l. in vista della scadenza della concessione a seguito della definizione della Gara d' Ambito ATEM
- supporta l'Amministrazione Comunale nelle decisioni strategiche in vista della gara per il bacino ATEM "Pescara", di cui è stazione appaltante, relativamente alla volontà di riscattare la parte dell'investimento eccedente l'importo offerto in sede di gara o lasciare che la proprietà passi al gestore entrante, tenuto conto di quanto previsto dal DM 226/2011.

### Servizi tecnici pubblica illuminazione

Assicura, nell'ambito della gestione della rete di pubblica illuminazione, il governo della pianificazione operativa delle attività tecniche supportando i processi decisionali del coordinatore operativo e del Vertice Aziendale.

Provvede allo svolgimento delle attività correlate alla gestione della Pubblica Illuminazione in modo da:

- garantire le necessarie condizioni di funzionalità e sicurezza a tutela dell'incolumità dei beni e delle persone;
- ottenere il rispetto dei più elevati standard di sicurezza degli impianti oltre che delle norme vigenti in materia di contenimento dell'inquinamento luminoso;
- attivare politiche di risparmio energetico;



Provvede pertanto alla gestione e manutenzione dei semafori ed alla supervisione del contratto rep. 174995 del 08.02.2017 con il quale il servizio di gestione, manutenzione e riqualificazione degli impianti di pubblica illuminazione del Comune di Pescara è stato affidato alla ditta ENEL SOLE S.r.l.

In particolare:

- propone al Direttore Tecnico le possibili soluzioni operative finalizzate al più efficace raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- garantisce la definizione di modalità operative efficaci e funzionali al processo produttivo;
- esegue l'analisi del magazzino, fornendo indicazioni e linee guida circa la consistenza del magazzino e di possibili azioni per la produzione;
- propone e coordina la pianificazione della produzione, presidiando la definizione dei piani di programmazione della produzione e le pratiche operative attuate, nel rispetto della normativa vigente e ne verifica l'attuazione anche attraverso attività di monitoraggio e reporting;
- monitora le spedizioni di tutta la produzione documentale, secondo i tempi definiti dalle convenzioni, garantendo altresì la corretta acquisizione dei flussi di rendicontazione di notifica;

#### Servizi tecnici impianti tecnologici

Assicura, nell'ambito della gestione degli impianti tecnologici degli edifici comunali previsti nel contratto di servizio con l'Ente, il governo della pianificazione operativa delle attività tecniche supportando i processi decisionali del coordinatore operativo e del Vertice Aziendale.

Provvede alla gestione e manutenzione degli impianti tecnologici relativamente al patrimonio affidato dall'Ente, così come stabilito nel contratto di servizio, provvedendo altresì alla gestione dei contratti di fornitura dell'energia elettrica.

Nell'ambito di tali interventi provvede, inoltre, alle necessarie verifiche nonché all'adeguamento normativo e funzionale degli impianti ed alla riqualificazione energetica degli edifici.

Programma e realizza gli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria riguardanti gli impianti tecnologici su tutti gli edifici comunali di pertinenza, con particolare riferimento al risparmio energetico, in particolare:

- propone al Direttore Tecnico le possibili soluzioni operative finalizzate al più efficace raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- garantisce la definizione di modalità operative efficaci e funzionali al processo produttivo;
- esegue l'analisi del magazzino, fornendo indicazioni e linee guida circa la consistenza del magazzino e di possibili azioni per la produzione;
- propone e coordina la pianificazione della produzione, presidiando la definizione dei piani di programmazione della produzione e le pratiche operative attuate, nel rispetto della normativa vigente e ne verifica l'attuazione anche attraverso attività di monitoraggio e reporting;

- monitora le spedizioni di tutta la produzione documentale, secondo i tempi definiti dalle convenzioni, garantendo altresì la corretta acquisizione dei flussi di rendicontazione di notifica;

#### Acquisti, Bandi e Contratti

Assicura il coordinamento unitario delle attività tecnico-amministrative per le attività inerenti i processi di ciclo passivo, assicurando l'allineamento delle procedure operative alle normative vigenti.

In particolare, il servizio:

- assicura, nel rispetto delle previsioni normative, la corretta definizione delle attività realizzate in qualità di "Stazione Appaltante";
- supporta, in coerenza con "il codice dei contratti", il Responsabile del Procedimento nominato secondo le vigenti previsioni normative in materia acquisitiva ed assicura il supporto tecnico-legale per la redazione dei bandi di gara.
- gestisce ed assicura il funzionamento di un adeguato modello di monitoraggio e controllo interno dei contratti aziendali, con specifico riferimento alla capienza e scadenza degli stessi;
- raccoglie tutti i contratti stipulati ed assicura la gestione delle informazioni aziendali necessarie per la valutazione dei livelli di servizio indicati nelle fattispecie contrattuali.

#### Information Technology

Assicura la corretta gestione ed il controllo della funzionalità delle procedure e dei sistemi software installati in azienda svolgendo opera di impulso nell'adozione di nuove tecnologie e nuovi sistemi informativi automatizzati.

In particolare:

- Fornisce il necessario supporto tecnico/informatico per l'utilizzo dei software aziendali e la prima assistenza hardware;
- fornisce ogni necessario supporto tecnico per la predisposizione, la redazione e l'invio dei report informatici relativi ai vari servizi offerti dalla Società;
- pianifica le esigenze formulate dalle altre strutture in una ottica di congruenza e sostenibilità;
- governa l'implementazione dei servizi di propria competenza monitorando gli obiettivi temporali, qualitativi, normativi ed economici prefissati e garantendone il necessario "demand planning" per le attività di produzione;
- promuove attività di studio, ricerca, didattica nel campo dell'informatica e delle sue applicazioni.

## **5. Piano del fabbisogno del personale**

### **5.1. Descrizione dell'organico attuale**

L'organico della Società al 31 Luglio 2019, è composto da n. 10 unità lavorative, oltre alla figura dell'Amministratore Unico, e pertanto tale esigua dotazione comporta evidenti criticità che

necessariamente determinano il ricorso sia ad un numero elevato di straordinario sia all'affidamento all'esterno per lo svolgimento di attività ordinarie.

Con riferimento all'organigramma precedentemente illustrato, di seguito sono indicate le posizioni attualmente prive di una copertura:

**Internal Audit e Compliance:** in organico è prevista 1 figura amministrativa, la quale tuttavia va reperita all'interno della società mediante adeguamento del livello di inquadramento della risorsa già esistente tra le unità organizzative presenti nel ramo gas.

**Direzione Tecnica:** Per il ramo pubblica illuminazione, che costituisce la quasi totalità delle attività tecniche della Società, non è presente attualmente una direzione tecnica, mentre per il ramo gas annualmente viene individuato un collaboratore tecnico esterno con un bando pubblicato sul sito aziendale, al quale viene affidato essenzialmente il controllo della attività svolta dal gestore, Pescara Distribuzione Gas s.r.l., sia sotto il profilo tecnico per fatturazione di investimenti di € 10.500.000 presentati in sede di gara, che sotto il profilo amministrativo per la determinazione del canone da corrispondere annualmente a Pescara Energia S.p.A.

Tale soluzione presenta evidenti criticità in quanto nell'autonomia della prestazione, art. 7 D.lgs 165, non può garantire la necessaria continuità professionale, viceversa, ove fosse internalizzata, sarebbe ottimizzata con maggiori risultati a 360° per tutti gli asset aziendali.

La convenienza economica di tale scelta è attestata dalla retribuzione corrisposta che, sin dall'inizio (2006), è stata di € 20.000 all'anno

**Amministrazione, Finanza e Controllo:** in organico sono previste 2 figure amministrative

**Risorse Umane e Organizzazione:** non è previsto in organico nessuna unità lavorativa, in quanto la contabilità, paghe, rapporti con gli enti previdenziali, denunce fiscali, ed altre attività attinenti all'amministrazione sono affidate a consulenti esterni. La collaborazione esterna attualmente in essere determina un costo aziendale di euro 21.500,00 oltre IVA.

## AREA PRODUZIONE

**Servizi tecnici rete gas:** in organico sono previste 2 figure tecniche mentre non è previsto personale operaio in quanto le attività manutentive sulle reti gas sono svolte dal gestore della rete.

**Servizi tecnici pubblica illuminazione:** in organico sono previste 2 figure tecniche e 3 operai.

**Servizi tecnici impianti tecnologici:** non è previsto in organico nessuna unità lavorativa, in quanto al trasferimento delle attività non è seguito alcun trasferimento di personale.

L'attività è svolta dal personale del servizio tecnico pubblica illuminazione.

**Acquisti, Bandi e Contratti:** assicura il soddisfacimento dei bisogni della Società in materia di approvvigionamento di beni/servizi/affidamento lavori sia in termini di tempestività del processo acquisitivo attuato che di ottimizzazione del rapporto qualità/prezzo ; gestisce ed assicura il funzionamento di un adeguato modello di monitoraggio e controllo interno dei contratti aziendali, con specifico riferimento alla capienza e scadenza degli stessi ; raccoglie tutti i contratti stipulati ed assicura la gestione delle informazioni aziendali necessarie per la valutazione dei livelli di servizio indicati nelle fattispecie contrattuali;

L'attività è svolta dal personale amministrativo del servizio presente nel ramo gas.

**Information Technology:** non è previsto in organico nessuna unità lavorativa, in quanto le attività attinenti sono affidate a consulenti esterni.

## 5.2. Programmazione delle Risorse Umane

La programmazione delle risorse umane per il triennio 2019-2021 ha lo scopo di contemperare le attività che sono già state trasferite dal Comune di Pescara a Pescara Energia S.p.A. con le unità lavorative necessarie ad assicurare i servizi assegnati, valutate la convenienza di esternalizzazione di alcune di esse.

Il nuovo modello organizzativo consente di:

- Rispondere ad esigenze del settore soprattutto della pubblica illuminazione fortemente orientato all'innovazione;
- Pianificare e programmare la strategia nel breve-medio periodo di sviluppo della società;
- Pianificare e sviluppare l'attività di progettazione al fine di reperire fondi comunitari
- Assicurare il coordinamento unitario delle attività tecnico-amministrative per la gestione di specifiche criticità aziendali;
- Assicurare il Controllo di Gestione Internal Audit e Compliance e Deployment delle strategie definite di concerto con il Comune.

Di seguito vengono quindi rappresentate le unità di personale amministrativo, tecnico ed operativo che si ritiene di dover inserire nell'organico aziendale nel triennio 2019-2021 per il raggiungimento degli obiettivi fissati dall'Amministrazione Comunale in sede di approvazione del bilancio di previsione 2019-2021 e del DUP 2019-2021, giusta deliberazione di C.C. n. 16 del 31/01/2019.

UNITÀ ORGANIZZATIVA	Dotazione attuale		2019		2020		2021	
	Q	€	Q	€	Q	€	Q	€
<b>Area Governance</b>	<b>4</b>	<b>148.941,02</b>	<b>4</b>	<b>155.542,13</b>	<b>4</b>	<b>155.542,13</b>	<b>4</b>	<b>155.542,13</b>
<i>Amministratore Unico</i>	1		1		1		1	
<i>Internal Audit e Compliance</i>	0		1	56.612,00	1	56.612,00	1	56.612,00
Categoria Q	0		1	56.612,00	1	56.612,00	1	56.612,00
<i>Amministrazione Finanza e Controllo</i>	<b>2</b>	<b>100.374,98</b>	<b>1</b>	<b>50.364,08</b>	<b>1</b>	<b>50.364,08</b>	<b>1</b>	<b>50.364,08</b>
Categoria 6	1	50.364,08	1	50.364,08	1	50.364,08	1	50.364,08
Categoria 6	1	50.010,90						
<i>Affari generali, Bandi e Contratti</i>	<b>1</b>	<b>48.566,05</b>	<b>1</b>	<b>48.566,05</b>	<b>1</b>	<b>48.566,05</b>	<b>1</b>	<b>48.566,05</b>
Categoria 6	1	48.566,05	1	48.566,05	1	48.566,05	1	48.566,05
<i>Risorse Umane</i>	0		0		0		0	
<i>Funzione coperta da personale di altre attività</i>	0		0		0		0	
<b>Area Produzione</b>	<b>7</b>	<b>404.627,70</b>	<b>8</b>	<b>450.614,01</b>	<b>8</b>	<b>542.586,63</b>	<b>8</b>	<b>542.586,63</b>
<i>Direzione Tecnica</i>	0		1	45.986,31	1	137.958,93	1	137.958,93
<i>liv. Dirigente - mansione : Direttore Tecnico</i>	0		1	45.986,31 (4 mensilità)	1	137.958,93	1	137.958,93

<b>Information Technology</b>	0		0		0		0	
<i>Funzione coperta da personale di altre attività</i>	0		0		0		0	
<b>Gestione Rete Gas</b>	<b>2</b>	<b>115.475,87</b>	<b>2</b>	<b>115.475,87</b>	<b>2</b>	<b>115.475,87</b>	<b>2</b>	<b>115.475,87</b>
Livello 7	1	59.589,14	1	59.589,14	1	59.589,14	1	59.589,14
Livello 5	1	55.886,73	1	55.886,73	1	55.886,73	1	55.886,73
<b>Gestione pubblica illuminazione e impianti elettrici</b>	<b>5</b>	<b>289.151,83</b>	<b>5</b>	<b>289.151,83</b>	<b>5</b>	<b>289.151,83</b>	<b>5</b>	<b>289.151,83</b>
Livello A cat. 9	1	81.393,13	1	81.393,13	1	81.393,13	1	81.393,13
Livello B cat. 8	1	57.092,09	1	57.092,09	1	57.092,09	1	57.092,09
Categoria 5 elettricista	1	48.644,81	1	48.644,81	1	48.644,81	1	48.644,81
Categoria 5 elettricista	1	46.446,12	1	46.446,12	1	46.446,12	1	46.446,12
Categoria 5 elettricista	1	55.575,68	1	55.575,68	1	55.575,68	1	55.575,68
<b>TOTALE</b>	<b>11</b>	<b>553.568,73</b>	<b>12</b>	<b>606.156,14</b>	<b>12</b>	<b>698.128,76</b>	<b>12</b>	<b>698.128,76</b>

Gli importi indicati sono stati calcolati sulla base del costo complessivo per le unità di personale sostenuto nell'annualità 2018, e risulta essere, anche per le nuove figure previste in organico, comprensivo di ogni ulteriore spesa aziendale (spese per straordinario, voci accessorie, etc).

Sebbene la nuova organizzazione aziendale preveda una riduzione del ricorso allo strumento dello straordinario per lo svolgimento delle attività ordinarie, cautelativamente le spese sono state lasciate invariate nell'arco del triennio di programmazione.

Le assunzioni previste nel presente piano potranno subire anticipazioni o ritardi a causa di eventi non sempre ricadenti sotto il controllo della Società. Tuttavia, ogni scostamento significativo dal piano dovrà essere preventivamente autorizzato dall'Ente Comunale.

Vista la durata del contratto di servizio con il Comune di Pescara ed in ossequio ai principi cautelativi nonché alla normativa vigente, la posizione del direttore tecnico, benché strutturale, sarà coperta mediante contratto a tempo determinato.

### 5.3. Cessazioni previste nel triennio 2019-2021

Nel triennio 2019-2021 al momento non risulta personale da sostituire per raggiungimento di fine carriera lavorativa (pensionamenti).

Qualora dovessero verificarsi casi di cessazione per qualsiasi motivo (raggiungimento età pensionabile, superamento limiti comparto, licenziamenti, decessi, etc..) il personale cessato verrà sostituito e integrato secondo le procedure di legge.

### 5.4. Verifiche del dimensionamento del personale

Tenendo presente l'evoluzione normativa del settore, le valutazioni elaborate in materia assunzionale, non possono prescindere dall'esigenza di flessibilità operativa che rapporti, in senso dinamico, gli obiettivi complessivamente assegnati all'attività svolta, all'intensità di manodopera, ai mezzi disponibili e alle caratteristiche tipiche dello strumento gestionale privatistico.

È vero infatti che la dimensione dell'efficienza gestionale di una società può essere variamente misurata e la realtà, anche per l'effetto di legittime scelte di affidamento e di accrescimento quali-quantitativo dei servizi resi o per la fissazione di importanti obiettivi strategici da parte dell'Ente controllante, non è sottoponibile a sterili misurazioni statiche bensì a valutazione ponderate da assumere di volta in volta, utilizzando gli obiettivi fissati come parametri contabili di riferimento per verificare il tendenziale contenimento delle spese ma anche l'ottimale impiego delle risorse.

Sicché, così come previsto e approvato nel DUP 2019-2021 con Delibera C.C. n. 16/2019, la verifica dei fabbisogni delle partecipate in sede di controllo analogo è stata indirizzata al tendenziale contenimento delle spese di personale, tenendo, tuttavia, in debito conto:

- della realtà fortemente dinamica che caratterizza le società partecipate;
- del settore di operatività e dell'intensità di utilizzo del personale;
- della situazione organizzativa;
- dell'accrescimento quali-quantitativo e dell'ampliamento dell'attività erogata.

Inoltre, la programmazione è stata svolta mediante l'analisi economica dell'incidenza del costo del personale sui bilanci aziendali dell'ultimo triennio, considerando sia l'ipotesi di mantenimento che di ampliamento degli standard produttivi nel breve termine.

Ciò detto i principali indicatori che sono stati presi in considerazione riguardano i rapporti tra macroaggregati di bilancio e, in particolare:

- le spese di personale sul valore della produzione, pari al 7,5% come media del triennio precedente e pari al 8,2% nel 2019;
- le spese di personale sul costo della produzione, pari al 8,4% come media del triennio precedente e pari al 9,3% nel 2019;

La verifica complessiva degli indicatori oggetto di analisi è stata finalizzata alla valutazione del corretto andamento della gestione societaria complessivamente intesa rispetto al settore di operatività, all'intensità di utilizzo del personale, alla dimensione dei servizi affidati e agli obiettivi strategici perseguiti.

#### **5.5. Compatibilità economica finanziaria del piano del fabbisogno del personale**

La programmazione delle risorse umane per il triennio 2019-2021 risulta compatibile sia economicamente che finanziariamente con i trasferimenti previsti dal Comune di Pescara e con il canone derivante dal contratto con il gestore della rete gas.

I maggiori costi derivanti dall'incremento delle risorse in organico non richiedono incrementi di trasferimenti da parte del Comune in quanto mitigati dall'internalizzazione di diverse attività per le quali attualmente la Società impiega diverse risorse economiche.

La compatibilità economica e finanziaria delle assunzioni previste dovrà comunque essere verificata di volta in volta sulla base di eventuali nuovi affidamenti e di trasferimenti di risorse che il Comune di Pescara potrà effettuare in favore di Pescara energia S.p.A.

Il lavoro straordinario è stato confermato, cautelativamente, nell'importo dell'anno in corso salvo specifiche esigenze nascenti da eventi, manifestazioni e condizioni metereologiche non prevedibili che saranno relazionate all'ente in occasione dei report periodicamente previsti.

Per il salario accessorio del personale ci si atterrà unicamente a quanto previsto dai CCNL di categoria.



## 6. Piano economico finanziario e degli investimenti

Complessivamente i **conti economici prospettici**, nel rispetto dei volumi di attività ipotizzati come di seguito illustrati, evidenziano un risultato netto positivo già a partire dal primo anno e costante negli anni successivi.

<b>CONTO ECONOMICO (Valori in €)</b>	<b>2019</b>	<b>%</b>	<b>2020</b>	<b>%</b>	<b>2021</b>	<b>%</b>
<b>Ricavi di gestione operativa</b>	<b>7.374.322,13</b>	<b>100%</b>	<b>7.374.322,13</b>	<b>100%</b>	<b>7.374.322,13</b>	<b>100%</b>
Ricavi delle vendite	82.112,07	1%	82.112,07	1%	82.112,07	1%
Ricavi prestazioni imprese	7.143.137,22	97%	7.143.137,22	97%	7.143.137,22	97%
Altri ricavi e proventi	117.301,59	2%	117.301,59	2%	117.301,59	2%
Rimanenze materie prime	31.771,25	0%	31.771,25	0%	31.771,25	0%
<b>Costi di gestione operativa</b>	<b>4.752.133,50</b>	<b>64%</b>	<b>4.717.510,65</b>	<b>64%</b>	<b>4.704.218,12</b>	<b>64%</b>
Materie Prime	153.821,84	2%	153.821,84	2%	153.821,84	2%
Servizi P.I.	2.738.429,57	37%	2.738.429,57	37%	2.738.429,57	37%
Altri servizi (energia elettrica)	791.221,72	11%	664.626,24	9%	651.333,72	9%
Altri servizi (altro)	379.306,13	5%	379.306,13	5%	379.306,13	5%
Godimento beni terzi	34.895,40	0%	34.895,40	0%	34.895,40	0%
Personale	606.156,14	8%	698.128,76	9%	698.128,76	9%
Rimanenze materie prime	21.677,41	0%	21.677,41	0%	21.677,41	0%
Oneri di gestione	26.625,30	0%	26.625,30	0%	26.625,30	0%
<b>Ris. di gestione operativa (EBITDA)</b>	<b>2.622.188,63</b>	<b>36%</b>	<b>2.656.811,48</b>	<b>36%</b>	<b>2.670.104,01</b>	<b>36%</b>
Ammortamenti immateriali (74)	474.328,62	6%	474.328,62	6%	474.328,62	6%
Ammortamenti immateriali (75)	1.053.029,66	14%	1.053.029,66	14%	1.053.029,66	14%
Investimenti nuovi previsti	172.345,51	2%	280.774,51	4%	353.829,51	5%
Totale ammortamenti	1.699.703,79	23%	1.808.132,79	25%	1.881.187,79	26%
<b>Margine Operativo Netto (EBIT)</b>	<b>922.484,84</b>	<b>13%</b>	<b>848.678,69</b>	<b>12%</b>	<b>788.916,21</b>	<b>11%</b>
Oneri finanziari a lungo termine	677.179,46	9%	605.213,81	8%	533.248,16	7%
Oneri finanziari (INV.2019-2021)	29.722,60	0%	44.397,46	1%	39.118,18	1%
Proventi/oneri finanziari	147.482,89	2%	147.482,89	2%	147.482,89	2%
<b>Risultato Ante Imposte</b>	<b>68.099,89</b>	<b>1%</b>	<b>51.584,53</b>	<b>1%</b>	<b>69.066,98</b>	<b>1%</b>
Imposte sul reddito	35.411,94	0%	26.823,95	0%	35.914,83	0%
<b>Risultato Netto</b>	<b>32.687,94</b>	<b>0%</b>	<b>24.760,57</b>	<b>0%</b>	<b>33.152,15</b>	<b>0%</b>

Nei paragrafi successivi verranno dettagliate le principali voci di conto economico, descrivendone sia la loro proiezione nel periodo considerato, sia i principali razionali a supporto.

### 6.1. Ricavi di gestione operativa

LE VOCI PRINCIPALI CHE COMPONGONO I RICAVI COMPLESSIVI SONO:

- RICAVI DAL CONTRATTO DI SERVIZIO CON IL COMUNE DI PESCARA per lo svolgimento delle attività di gestione delle reti ed impianti di pubblica illuminazione e semaforici e di gestione e manutenzione degli impianti elettrici e degli apparecchi di illuminazione di 115 edifici di proprietà comunale;
- RICAVI DAL GESTORE PER LA DISTRIBUZIONE DEL GAS, IN REGIME DI CONCESSIONE ( attualmente in proroga ope legis ), in capo alla Società Pescara Distribuzione Gas s.r.l. , giusto contratto rep. n. 38979 del 30.12.2005 stipulato, all'esito della procedura di gara ex art 14, d.lgs. n. 164/2000, con lo stesso Comune di Pescara in qualità di Titolare del servizio, e poi con Pescara Gas s.p.a., oggi Pescara Energia s.p.a., in qualità di Proprietario della rete, degli impianti e delle altre dotazioni patrimoniali strumentali.

A seguito della definizione dell'accordo transattivo del marzo 2019 stipulato con la Società Pescara Distribuzione Gas, i canoni possono esser considerati costanti per il triennio **2019-2021**, fatti salvi i tempi ridotti e di definizione della gara per l'ATEM PESCARA.

### 6.2. Costi di gestione operativa

Per i costi di gestione operativa si evidenzia che, nel periodo considerato, registrano un'incidenza crescente rispetto ai ricavi, passando dall'63% del 2019 al 65% nel 2021.

L'effetto è dovuto principalmente all'aumento della voce di costo del personale, che cresce per circa il 2%, passando ad una percentuale di incidenza sui ricavi complessivi rispettivamente da circa il 7% a circa il 9%, rimanendo comunque decisamente inferiore rispetto ai valori di riferimento del settore.

L'incidenza delle altre voci di costo è tendenzialmente stabile, e comunque la nuova dotazione organica consente sensibili riduzioni di spesa, soprattutto con l'internalizzazione di alcune professionalità.

È inoltre prevista una riduzione per i costi correlati alla fornitura di energia elettrica per i 115 edifici comunali, a seguito degli interventi di riqualificazione energetica previsti nel presente piano industriale.

### 6.3. Piano degli investimenti

La presente programmazione degli investimenti è stata sviluppata in piena coerenza con le linee programmatiche indicate nel DUP 2019-2021 approvato con Delibera di Consiglio Comunale n. 16 del 31 gennaio 2019 e con il Bilancio di Previsione 2019 - 2021 dell'Ente Comunale.

Il piano ha, pertanto, lo scopo di sottoporre alla valutazione preventiva dell'Amministrazione Comunale di Pescara, sia politica che per il controllo analogo, il pensiero e il ragionamento di Pescara Energia in merito ai programmi di sviluppo e le compatibilità economico-finanziarie, con riferimento agli obiettivi già fissati in fase di programmazione.

**REALISTICAMENTE, IN ORDINE ALLA PROGRAMMAZIONE CONTENUTA NEL DUP 2019-2021, PESCARA ENERGIA S.P.A. PROVVEDERÀ:**

- 1) alla sostituzione nel corso del 2019 di 180 punti luce con una spesa di circa € 330.000,00, avendo provveduto nel primo semestre del 2018 all'installazione di circa n. 160 nuovi pali;
- 2) al completamento degli interventi avviati nel 2018 relativamente alla sostituzione di lanterne e lampadine semafori, nel periodo 2019-2020 per € 260.000,00;

- 3) al completamento degli interventi avviati nel 2018 relativamente alla sostituzione di n. 5.094 pali di resina con pali metallici;
- 4) al completamento degli interventi avviati nel 2018 relativamente all'adeguamento degli impianti elettrici dei plessi scolastici e alla manutenzione rete elettrica altri edifici comunali;
- 5) secondo quanto previsto nel contratto con Enel Sole S.r.l., si provvederà altresì:
  - alla sostituzione di n. 23.718 punti luce con lampade led;
  - al completamento del telecontrollo punto-punto sull'intera rete di pubblica illuminazione;
  - alla sostituzione di linee elettriche vetuste per 5.000 m.
  - alla sostituzione di n. 452 pali vetusti;
  - alla verniciatura di n. 10.442 pali;
  - alla installazione di n. 30 nuovi quadri elettrici;
  - alla revisione di n. 10 quadri elettrici;
  - alla installazione di n. 20 attraversamenti pedonali luminosi;
  - alla sostituzione di n. 1.000 derivazioni al punto luce,
  - al ripristino della messa a terra di n. 500 pali, con una spesa prevista di € 10.244.665,00;

In proposito si precisa che é in corso la procedura di aggiudicazione di distribuzione del gas per l'Atem Pescara di cui al D.Lgs. n. 164/2000 e s.m.i e D.M. n. 226 del 12/11/2011 e s.m.i., all'esito della quale la Società Pescara Energia potrà rivedere e modificare il piano degli investimenti.

#### 6.4. Implementazione del programma degli investimenti

Sulla base delle linee programmatiche indicate nel DUP 2019-2021, le attività di implementazione del programma degli investimenti già in corso di svolgimento vengono di seguito brevemente riassunte:

- Sono stati definiti a seguito dell'accordo transattivo del marzo 2019 i canoni nonché la disciplina del periodo di gestione successivo alla scadenza contrattuale;
- E' in fase di studio l'implementazione, tramite le strutture della pubblica illuminazione, di una rete radio con protocollo di comunicazione wireless per i servizi di smart city;
- E' in fase conclusiva la progettazione per la riqualificazione della rete semaforica, finalizzata all'introduzione del concetto del semaforo intelligente;
- Il piano delle manutenzioni straordinarie nel settore della pubblica illuminazione è svolto con particolare riguardo alla ottimizzazione dei consumi energetici introducendo il concetto di *smart city*;
- Gli interventi di manutenzione straordinaria su tutte le scuole medie, elementari, materne e asili nido riguardanti la rete elettrica saranno svolte con particolare riferimento al risparmio energetico;

##### 6.4.1. Investimenti nel ramo gas

Gli investimenti nel ramo gas sono di competenza di Pescara Distribuzione Gas S.r.l., gestore delle rate gas, sotto il controllo di Pescara Energia S.p.A.

A seguito dell'accordo transattivo del 17-05-2019 le parti hanno reciprocamente dato atto che, alla scadenza della concessione, Pescara Distribuzione Gas S.r.l. ha pienamente adempiuto agli obblighi contrattuali, ivi compresa la realizzazione delle opere previste nel piano degli investimenti offerto in

sede di gara; in quanto alle opere non realizzate, per cause non imputabili al Gestore, sono state compensate da ulteriori opere non previste nel piano degli investimenti, comunque, realizzate d'intesa tra le parti, per un ammontare complessivo degli investimenti che supera il totale degli investimenti offerti in sede di gara, come risulta dalla contabilità lavori approvata annualmente e come dettagliato nel quadro riepilogativo (Allegato C dell'Accordo Transattivo).

Durante la fase di gestione *ope legis*, il Gestore è obbligato a proseguire la gestione del servizio limitatamente all'ordinaria amministrazione, ai sensi dell'art.14, comma 7 d.lgs. n. 164/2000.

In tale fase eventuali ulteriori investimenti dovranno essere formalmente e/o autorizzati da Pescara Energia.

Pescara Energia dovrà decidere, prima della pubblicazione del bando di gara per il bacino ATEM "Pescara", di cui è stazione appaltante, se intende riscattare la parte dell'investimento eccedente l'importo offerto in sede di gara o lasciare che la proprietà passi al gestore entrante, tenuto conto di quanto previsto dal DM 226/2011.

La situazione, che al momento non rileva ma che comunque deve far riflettere la proprietà Comune di Pescara in primis in una visione strategica di lungo termine, deve essere valutata con attenzione, poiché la riduzione della quota di proprietà della rete porta ad una conseguente riduzione del canone corrisposto dal Gestore a Pescara Energia.

#### 6.4.2. Investimenti nel settore della pubblica illuminazione

La pubblica illuminazione riguarda la rete della pubblica illuminazione, la rete semaforica, oltre che la rete elettrica e luminosa di n. 115 edifici di proprietà comunale.

##### Pubblica illuminazione

La pubblica illuminazione ha avuto, dalla data di affidamento della gestione a Pescara Energia (ex Pescara Gas), un evidente sviluppo che ha portato dai **18.703 pali presenti** nel 2007 agli **attuali 22.289 punti luce** al 31.12.2018.

In linea con le previsioni del DUP approvato, la società provvederà:

- 1) alla sostituzione nel corso del 2019 di 180 punti luce con una spesa di circa € 330.000,00, avendo provveduto nel primo semestre del 2018 all'installazione di circa n. 160 nuovi pali;
- 2) al completamento degli interventi avviati nel 2018 relativamente alla sostituzione di n. 5.094 pali di resina con pali metallici;
- 3) secondo quanto previsto nel contratto con Enel Sole S.r.l., si provvederà altresì:
  - alla sostituzione di n. 11.664 punti luce con lampade led;
  - al completamento del telecontrollo punto-punto sull'intera rete di pubblica illuminazione;
  - 3) alla sostituzione di linee elettriche vetuste per 5.000 m.;
  - alla installazione di n. 8.831 lampade CDO-TT;
  - alla sostituzione di n. 452 pali vetusti;
  - alla verniciatura di n. 10.442 pali;
  - alla installazione di n. 30 nuovi quadri elettrici;
  - alla revisione di n. 10 quadri elettrici;
  - alla installazione di n. 20 attraversamenti pedonali luminosi;
  - alla sostituzione di n. 1.000 derivazioni al punto luce,

- al ripristino della messa a terra di n. 500 pali, con una spesa prevista di € 10.244.665,00

#### Rete semaforica

Gli impianti semaforici esistenti e funzionanti al 31 dicembre 2018 sono n. 28 impianti dotati di n. 388 lanterne veicolari e pedonali e 558 lampade veicolari e pedonali, e sono impianti vetusti che hanno bisogno di un programma di aggiornamento.

Per il 2019-2020 si prevede di sostituire tutte le lanterne a led e le centrali di comando per una spesa prevista in €. 260.000,00.

Per i pali di sostegno, essendo in buono stato, si procederà a riverniciarli, considerato che Pescara Energia ha esternalizzato dall'anno 2019 il servizio di manutenzione ordinaria per €. 12.600 e straordinaria per €. 39.000 alla ditta 3T di Tatoni Valerio s.r.l.

#### Rete elettrica e di illuminazione dei 115 edifici di proprietà comunale

Sono state effettuate verifiche sugli impianti elettrici delle scuole cittadine (medie, elementari, materne ed asili nido), facenti parte dei 115 edifici di proprietà comunali dati in gestione a Pescara Energia S.p.A. dal 1° giugno 2016.

Si è rilevata la necessità di un intervento su tutti gli impianti, attualmente non dotati di apparecchiature che consentano bassi consumi energetici.

Nel triennio 2019 - 2021 si provvederà a sostituzioni dell'impianto elettrico delle scuole e per i restanti edifici di proprietà comunale.

La spesa presunta nel triennio per le sole scuole è di circa €. 1.000.000.

Ovviamente per questo tipo di intervento non è da escludersi, anzi andrebbe privilegiato un intervento radicale con un project financing che, in una visione strategica complessiva, potrà riguardare tutto il patrimonio immobiliare del Comune di Pescara.

#### 6.4.3. Quadro riassuntivo degli investimenti

In linea con la volontà dell'Amministrazione Comunale, la Società provvederà prioritariamente alla realizzazione degli interventi di seguito indicati, in quanto rientrano già nelle piene disponibilità economiche ed operative della Società:

Descrizione	2019	2020	2021	TOTALE
Manutenzione straordinaria vie cittadine			250.000	250.000
Sostituzione pali in vetroresina e globi	330.000	100.000	100.000	530.000
Sostituzione lanterne e lampadine semafori		260.000		260.000
Manutenzione straordinaria rete elettrica scuole	400.000	300.000	300.000	1.000.000
Manutenzione rete elettrica altri edifici comunali				
Ristrutturazione "Ex Onmi"	841.164	200.000	----	1.041.164
<b>TOTALE</b>	<b>1.571.164</b>	<b>860.000</b>	<b>650.000</b>	<b>3.081.164</b>

Per completare il quadro di investimenti già contenuto nella programmazione contenuta nel DUP 2019-2021, occorre, da qui in avanti, verificare la possibilità di accensione di ulteriori linee di credito presso istituti finanziari.

Di fatto i bilanci societari ed i prospetti del conto economico e dello stato patrimoniale della Società per il triennio 2019-2021 permetterebbero di effettuare ulteriori investimenti (si precisa a tal proposito che i prospetti del piano economico finanziario già contengono tali investimenti, dimostrandone la fattibilità), TUTTAVIA, non si può non considerare il significativo impatto sui conti societari legati all'esito della gara d'ambito d'ATEM.

L'esito di quest'ultima, a legislazione vigente, potrebbe incidere negativamente sulla possibilità di accensione di ulteriori linee di credito, limitando di conseguenza l'operatività della Società in assenza di una rivisitazione del canone di servizio attualmente in essere con il Comune di Pescara.

Solo conseguentemente al verificarsi della possibilità di accensione di ulteriori linee di credito presso istituti finanziari, il quadro degli investimenti potrà essere completato con i seguenti ulteriori interventi:

Descrizione	2019	2020	2021	TOTALE
Manutenzione straordinaria vie cittadine (5.1)	270.000	250.000		520.000
Manutenzione rete elettrica altri edifici comunali	400.000	300.000	300.000	1.000.000
TOTALE	670.000	550.000	300.000	1.520.000

IL QUADRO COMPLESSIVO DEGLI INVESTIMENTI, CONDIZIONATO ALLA VERIFICA DI QUANTO INNANZI LUMEGGIATO, È PERTANTO IL SEGUENTE:

Descrizione	2019	2020	2021	TOTALE
Manutenzione straordinaria vie cittadine (5.1)	270.000	250.000	250.000	770.000
Sostituzione pali in vetroresina e globi	330.000	100.000	100.000	530.000
Sostituzione lanterne e lampadine semafori		260.000		260.000
Manutenzione straordinaria rete elettrica scuole	400.000	300.000	300.000	1.000.000
Manutenzione rete elettrica altri edifici comunali	400.000	300.000	300.000	1.000.000
Ristrutturazione "Ex Onmi"	841.164	200.000		1.041.164
TOTALE	2.241.164	1.410.000	950.000	4.601.164

INVESTIMENTI PREVISTI IN CONCESSIONE - ENEL Sole:

oltre agli investimenti sopra descritti sostenuti da Pescara Energia S.p.A. vanno considerati gli investimenti posti a carico del nuovo gestore degli impianti di illuminazione pubblica ammontanti a €. **10.244.665**, dei quali si è trattato in precedenza.

Si tratta di investimenti cospicui che miglioreranno notevolmente sia la funzionalità degli impianti che, principalmente, il risparmio energetico.